

EL MOMENTUM DIRECTIVO HACIA EL CAMBIO ESTRATÉGICO COMO DETERMINANTE DE LAS RESPUESTAS ORGANIZATIVAS

Silvia Sosa Cabrera, ssosa@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Domingo Verano Tacoronte, dverano@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

El estudio del cambio en las organizaciones se extiende y/o afecta a una gran mayoría de los agentes partícipes del mundo empresarial, lo que ha llevado a Grant *et al.* (2005) a destacarlo como el tema dominante en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas. Las empresas, cada vez más, se desarrollan en entornos hipercompetitivos o caóticos, caracterizados por una acelerada obsolescencia de las tecnologías, la utilización creciente de nuevas técnicas, sistemas y formas de distribución, la corta duración de la vida de los productos, la creciente innovación y globalización de la competencia, las variaciones de las necesidades de los clientes, etc. Así visto, muchos son los factores que, en la actualidad, justifican la necesidad de llevar a cabo cambios de diferente magnitud en el seno de las organizaciones para responder adecuadamente al entorno, lo que favorece la capacidad competitiva de aquéllas que los acometen con éxito, e incentiva, a su vez, el desarrollo de procesos similares en los restantes contendientes del sector. En este trabajo de investigación se realiza un estudio de múltiples casos para analizar la dinámica de los procesos de cambio, siguiendo el enfoque integrador propuesto por Rajagopalan y Spreitzer (1997) en el que se puede considerar que el proceso de reflexión que origina el cambio, y su mantenimiento posterior está marcado por la capacidad directiva para interpretar los acontecimientos internos y externos a la organización, a partir de la cual se genera una dinamicidad sin la cual no sería factible afrontar el proceso de cambio estratégico. Ahora bien, esta dinámica puede encontrar nuevas respuestas cuando se analiza desde la teoría del *momentum*, ya que ésta aporta un marco multidisciplinar para el estudio del cambio que permite explicar holísticamente los aspectos más relevantes del mismo, adquiriendo, así, una gran importancia en nuestro trabajo, si bien es un concepto sólo parcialmente tratado en la literatura organizativa y, por eso, desconocido para muchos investigadores del cambio estratégico. La aplicación empírica de esta investigación requiere de un sector en que las empresas hayan llevado a cabo diversos cambios de estrategia, cumpliendo el sector televisivo en España tales condiciones. En un plazo de 15 años (1985-2000), se ha pasado de la presencia solitaria de las televisiones públicas a la digitalización terrestre; lo que ha supuesto que las cadenas de televisión hayan acometido diferentes cambios para competir.

PALABRAS CLAVE

Cambio estratégico, valoraciones directivas, *momentum*, estudio de casos

EL MOMENTUM DIRECTIVO HACIA EL CAMBIO ESTRATÉGICO COMO DETERMINANTE DE LAS RESPUESTAS ORGANIZATIVAS

Silvia Sosa Cabrera, ssosa@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Domingo Verano Tacoronte, dverano@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

ABSTRACT

The study of organizational change is spreading and/or affects a large majority of the stakeholders from business, which led to Grant et al. (2005) to highlight it as the dominant theme in management and organizational thinking in the past two decades. Companies are increasingly developing in hypercompetitive or chaotic environments, characterized by rapid obsolescence of technologies, the increasing use of new techniques, systems and forms of distribution, short product life cycles, increasing innovation and globalization of competition, changes in customer needs, etc. Therefore, there are many factors that at present, justify the need to carry out a variety of changes within the organizations to respond appropriately to the environment. These changes promote the competitiveness of those who make them successfully, and encouraged, in turn, the development of similar processes in the remaining industrial competitors. In this research, we develop a study of multiple cases to analyze the dynamics of change processes, following the approach proposed by Rajagopalan and Spreitzer (1997). These authors consider that the reflection process that creates change and subsequent maintenance is conditioned by the leadership to interpret the events inside and outside the organization, from which it generates a dynamic without which it would not be feasible to address the process of strategic change. However, this dynamic can find new answers when we look at it from the theory of momentum perspective, as it provides a multidisciplinary framework for the study of change that can explain holistically the most important aspects of it. Therefore, momentum is a very important construct in our work, although it is a concept only partially addressed in organizational literature and, therefore, unknown to many researchers of strategic change. The empirical application of this research requires a sector where companies have made several changes to strategy. We focus our attention on the television industry in Spain such conditions. Within a period of 15 years (1985-2000), has been moved from solitary presence of public television to digital terrestrial, which means that TV stations have undertaken various changes to compete.

KEY WORDS

Strategic change, interpretations, *momentum*, case studies

EL MOMENTUM DIRECTIVO HACIA EL CAMBIO ESTRATÉGICO COMO DETERMINANTE DE LAS RESPUESTAS ORGANIZATIVAS

Silvia Sosa Cabrera, ssosa@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Domingo Verano Tacoronte, dverano@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

1. INTRODUCCIÓN

La dinamicidad del entorno en que compiten las organizaciones es una realidad tratada en la literatura organizativa, así como el hecho de las empresas deben ser capaces de adaptarse, aunque algunas empresas, incluso, provocan internamente el cambio para reforzarse y para dominar mejor su actividad y su futuro, siendo por tanto, la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio un determinante de la evolución y éxito de una empresa (*e.g.*, Kirkbride *et al.*, 1994; Hitt *et al.*, 1998; Galpin, 1998; Goñi Zabala, 1999; Gordon *et al.*, 2000; Tsoukas y Chia, 2002; Fuglsang y Sundbo, 2005). Es precisamente la actitud directiva hacia el cambio la que puede desencadenar el proceso de cambio estratégico en la organización, y la que determinará el tipo de respuesta organizativa. Así pues, el objetivo principal de este trabajo se centra en el análisis de los condicionantes del *momentum* directivo para el inicio del cambio y su relación con las respuestas que se desarrollan en la organización, siendo el entorno competitivo de las televisiones en España un escenario propicio para dicho análisis. De hecho, se toma como punto de referencia los años ochenta, ya que en 1982 se rompe la situación monopolística de la televisión pública estatal, caracterizándose la década siguiente por la incorporación de la televisión privada y la agrupación de las televisiones autonómicas en la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA). La creciente competencia ha llevado a las principales empresas a emprender diversas estrategias para fortalecer su posición, mantener su cuota de mercado y dificultar la entrada de nuevos competidores, por lo que la industria televisiva se encuentra en un proceso de integración con las grandes compañías del sector de las telecomunicaciones, intentando controlar derechos de emisión (de películas, producción de ficción televisiva y acontecimientos deportivos); estando presentes en nuevas ventanas de explotación de sus productos (distribución de vídeo, pago por visión, *merchandising*, etc.); desarrollando canales interactivos y temáticos; firmando alianzas con programadores extranjeros y operadores de cable, etc. (Sánchez-Tabernero, 2000).

2. FACTORES CLAVE EN LA GENERACIÓN DEL MOMENTUM DIRECTIVO PARA EL INICIO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

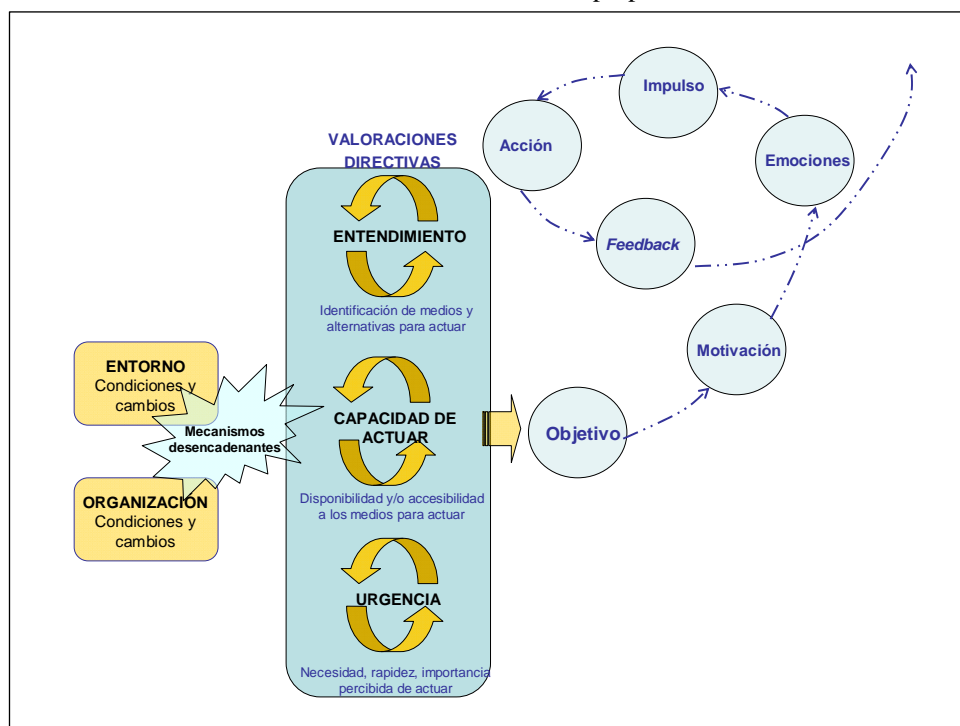
Conviene, en primer lugar, delimitar el concepto de cambio estratégico, el cual puede definirse como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo (Van de Ven y Poole, 1995) de la alineación de la organización con su entorno. Estas consideraciones también se encuentran en otros trabajos, en los que se establece que las reorientaciones estratégicas implican cambios en los sistemas de productos, servicios, mercados, estructura organizativa y recursos humanos (Tichy, 1982; Cobb *et al.*, 1998; Almaraz, 1994;

Goodstein y Burke, 1991; Nadler y Tushman, 1989, 1990), e incluso, cambios en la misión global de la empresa o alteración radical de su enfoque para conseguirla (Gray y Ariss, 1985; Lorsch, 1986; Mullins y Cummings, 1999; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002; Anderson, 2005), pudiendo afectar a las capacidades básicas de la misma (Ruiz Navarro y Lorenzo Gómez, 1999; Lorenzo Gómez, 1999; Zott, 2003). Sin embargo, Rajagopalan y Spreitzer (1997) acotan más el campo del cambio estratégico, estableciendo que estos cambios en la alineación de la organización con su entorno abarcan (a) cambios en el contenido de la estrategia de la empresa, tales como su ámbito, la distribución de recursos, las ventajas competitivas y la sinergia y (b) cambios en el entorno externo y en la organización que propician iniciar e implementar cambios en el contenido de la estrategia. Así, los cambios en tales alineaciones pueden ocurrir en los niveles de negocio y corporativo de la organización, estableciendo que los cambios organizativos que no implican cambios en el contenido de la estrategia de la empresa no se incluyen en el dominio del cambio estratégico.

Por tanto, y sobre la base de estas consideraciones, podemos adoptar una definición de cambio estratégico que abarque, por un lado, todos los elementos fundamentales descritos y, por otro lado, que delimite adecuadamente el concepto al que hacemos referencia. En este sentido, podemos acotar el dominio del cambio estratégico al considerarlo como *la variación a lo largo del tiempo de la alineación de la organización con su entorno, que surge y responde a las interpretaciones directivas de los acontecimientos externos y/o internos de la organización y a la búsqueda de la opción más adecuada para tal realineación, y que se traduce en el cambio de la misión de la organización o la alteración de su enfoque para conseguir la visión establecida, propiciando, necesariamente, una modificación en el contenido de la estrategia de la empresa y, en ocasiones, un cambio en los sistemas, las estructuras y/o la cultura de la misma.*

De hecho, muchas de las explicaciones del éxito o fracaso del cambio han enfatizado el papel jugado por los directivos en la comprensión del contexto de las organizaciones, así como del contenido y el proceso de cambio (Higg y Rowland, 2005; Rutherford y Holt, 2007), ya que éstos lideran las acciones que tienen impacto en sus organizaciones. Sobre esta base, Martin y Dowling (1995) establecen que un análisis directivo de los factores contextuales, tanto internos como externos, da lugar a una percepción de la necesidad de cambiar que, conjuntamente con los objetivos y valores socialmente admitidos determina la magnitud del cambio propuesto. Como consecuencia, el directivo establece la forma en que el cambio debe llevarse a cabo, siendo necesario que éste esté liderado por directivos capaces de visualizar creativamente nuevas estrategias, de diseñarlo partiendo de las capacidades internas de la organización y de dirigirlo en organizaciones con elevados niveles de resistencia (*e.g.*, Denis *et al.*, 1996; Arvonen y Pettersson, 2002). En este sentido, la generación del *momentum* directivo parte de las valoraciones que éste realiza de los acontecimientos y, con esta información, establece los objetivos a conseguir, supeditados al contexto cultural (nacional, organizativo, profesional, etc.) en que la organización desarrolla su actividad, lo que se refleja no sólo en las actitudes y creencias directivas, sino también en los comportamientos y acciones que emprende (Adler, 1981; Zeffane, 1996; Jansen, 1999). Por ello, siguiendo este planteamiento, abordaremos en primer lugar la valoración directiva y sus componentes y, a continuación, analizaremos la relación entre tales valoraciones, el esfuerzo y compromiso directivo, y la magnitud del cambio propuesto, estableciendo las proposiciones al respecto, como determinantes de la generación del *momentum* directivo (figura 1).

Fuente: Elaboración propia



Los componentes de las valoraciones directivas del cambio

Como hemos mencionado anteriormente, los directivos valoran las condiciones y cambios en el entorno de la organización y en la propia organización. Ahora bien, Mullins y Cummings (1999) consideran que la importancia de las diferencias cognitivas de los directivos para realizar las valoraciones depende del tipo de situación a la que se enfrenten. Así, en las “situaciones fuertes”, aquéllas en las cuales la mayoría de los actores interpretan la situación de la misma forma, se obtienen conclusiones similares respecto a las respuestas apropiadas y la mayoría de los actores están motivados a responder, por lo que la decisión se considerada imperativa, es decir, no se atribuye al directivo (Harrison y Easton, 2002; Whitmore, 2004), ya que las circunstancias en sí mismas requieren unas respuestas determinadas (*e.g.*, desregulación del sector, quiebra). Sin embargo, y en el extremo opuesto, están las llamadas “situaciones débiles”, en las cuales hay ambigüedad sobre el significado de la situación y la conveniencia de las respuestas, por lo que la motivación de los individuos para responder puede variar en función de sus mapas cognitivos y asunciones culturales -nacional, organizativa, profesional, etc.- (Eisenhardt *et al.*, 1997; Lorsch, 1986; Westwood y Kirkbride, 1998; Oreja Rodríguez y Yánes Estévez, 2001; Ogbonna y Harris, 2002; Rutherford y Holt, 2007). Es más, puede que el directivo perciba incorrectamente las señales emitidas dentro y fuera de la organización y que anticipan el cambio, convirtiéndose así la valoración directiva en la primera barrera al mismo. De hecho, la percepción distorsionada ha sido objeto de múltiples trabajos relacionados con la resistencia al cambio (*e.g.*, Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002), en los que se concluye que las principales causas que la explican se relacionan con la miopía directiva (excesiva importancia al corto plazo, esquemas arraigados que distorsionan la realidad), con la negación o rechazo del directivo a toda información contraria a lo que espera o desea (miedo, prepotencia, autocomplacencia) y con los modelos de pensamiento imperantes en la toma de decisión.

Por tanto, las valoraciones directivas adquieren especial importancia en las situaciones débiles, en las que las diferencias individuales juegan un papel determinante en las percepciones de los acontecimientos y, consecuentemente, en las actuaciones propuestas (Fuglsang y Sundbo, 2005; Bean y Eisenberg, 2006; Diefenbach, 2007). En este sentido, analizaremos a continuación la valoración directiva partiendo de los tres componentes principales que la fundamentan, a saber, el entendimiento, la capacidad de actuación y la urgencia.

- El componente *entendimiento* de una cuestión se relaciona con las percepciones sobre las alternativas de actuación, aunque no es necesario que se establezca una opción concreta, sino que se sepa cómo resolver la cuestión (Ford y Gioia, 2000; Dutton y Duncan, 1987b; Ginsberg y Venkatraman, 1995). Ahora bien, la localización de opciones atractivas depende, por un lado, del nivel de formación y de la experiencia del directivo, no sólo en su profesión, sino en las decisiones de cambio y, por otro lado, del análisis del entorno como mecanismo de aprendizaje del mercado, valiéndose el directivo de herramientas organizativas, tales como la posesión de procedimientos, programas y documentos escritos, que guíen el proceso de decisión (Greve, 1998; Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Van de Ven y Poole, 1995; Thompson, 1967, entre otros).
- El componente *capacidad de actuación* se asocia a la percepción directiva sobre la disponibilidad y accesibilidad de los medios necesarios para resolver la cuestión estratégica (Ginsberg, 1988; Hope-Hailey y Balogun, 2002), considerándose claves los recursos de la organización a través del *slack* y de la cultura organizativa, que pueden ayudar o desalentar el cambio (Dawley, 1999; Westwood y Kirkbride, 1998; Ogbonna y Harris, 2002; Fuglsang y Sundbo, 2005; Diefenbach, 2007; Reed y Vakola, 2006; Riad, 2007); las capacidades básicas derivadas de la existencia de rutinas que capacitan a la organización para el desarrollo de cambios (Greve, 1998); y, por último, las variables estructurales que pueden incidir en la decisión de cambiar la estrategia, entre las que destacan el tamaño y la edad de la organización (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).
- El componente urgencia indica el coste percibido de no realizar una acción respecto a una cuestión estratégica que altera el ritmo cotidiano de la organización y que puede cambiar la percepción del directivo respecto a la presión del tiempo y el horizonte de actuación (Ford y Gioia, 2000; Staudenmayer *et al.*, 2002). Esta necesidad puede estar determinada e influenciada por factores ligados a los actores relacionados con la organización, tales como los órganos de control de la empresa, el consejo de administración, la sucesión directiva o las presiones de los grupos de interés (Goodstein y Boeker, 1991; Wahlgren y Stewart, 2003; Boeker, 1997; Gordon *et al.*, 2000; Carpenter, 2000), o por elementos vinculados a la propia cuestión estratégica como el impacto en los resultados empresariales, la existencia de un límite temporal de actuación, la visibilidad patente de la cuestión o la responsabilidad de la empresa sobre los acontecimientos (Greve, 1998; Kim y Duhaime, 1993; Rugman y Verbeke, 2000).

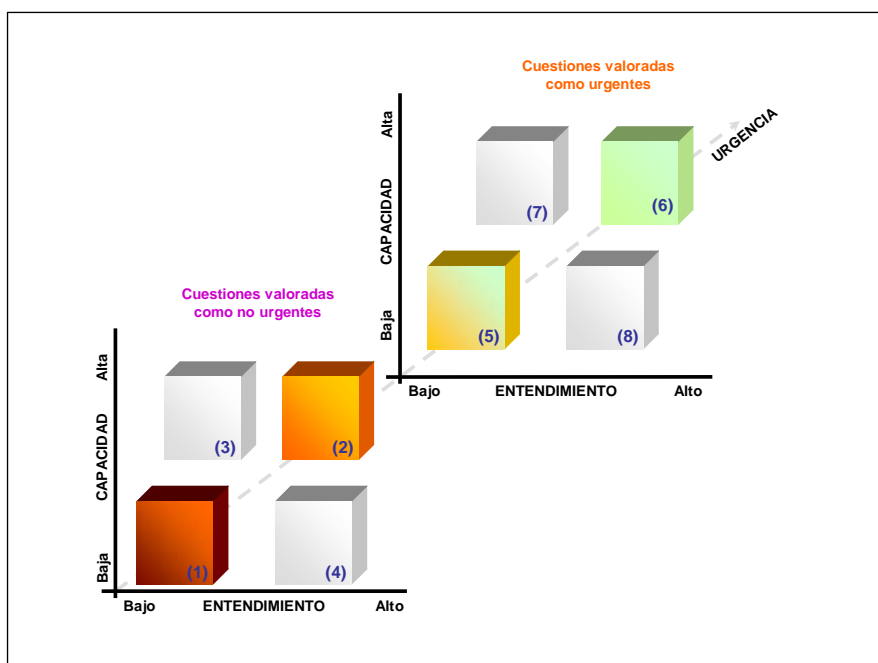
3. LA CREACIÓN DEL MOMENTUM DIRECTIVO PARA EL INICIO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Tal y como acabamos de analizar, la formación del *momentum* directivo para el cambio depende de las valoraciones que éste realice del entendimiento, la capacidad y la urgencia, así como del establecimiento de objetivos para dar respuesta a la cuestión estratégica. De esta forma, a raíz de las valoraciones realizadas y de las influencias mencionadas, el directivo manifiesta el nivel de esfuerzo y compromiso que está dispuesto a dedicar a la resolución de la cuestión estratégica, generándose así el *momentum* directivo del cambio. En este sentido, cuando el nivel de esfuerzo y compromiso sea alto, el directivo estará motivado a considerar respuestas radicales acorde con las creencias, valores y comportamientos socialmente admitidos *-i.e.*, cambios en estrategias-. Sin embargo, cuando el *momentum* directivo de cambio es bajo, se decantará por cambios más incrementales que radicales, principalmente a través de variaciones en los procedimientos de análisis, modificaciones en los niveles de metas preestablecidos y cambios en los sistemas de control. Por consiguiente, dedicaremos este epígrafe a la determinación de la generación del *momentum* directivo a través de la discusión conjunta de las valoraciones que éste realiza sobre el entendimiento, la capacidad y la urgencia, y el establecimiento de la respuesta organizativa al cambio (figura 2). Debemos recordar que estas valoraciones adquieren especial relevancia en las “situaciones débiles” (Mullins y Cummings, 1999) en las que hay ambigüedad sobre el significado de la misma y la conveniencia de las respuestas. Sin embargo, en las “situaciones fuertes”, las propias circunstancias internas y/o externas exigen una respuesta concreta, por lo que las valoraciones directivas al respecto no son determinantes del tipo de respuesta a emprender, sino de la manera en que ésta se va a desarrollar.

En este contexto, una cuestión juzgada por los directivos como no urgente también puede ser valorada negativamente atendiendo al entendimiento y a la capacidad de actuación sobre la misma. En esta situación -(1), en la que las valoraciones de los componentes del *momentum* directivo son particularmente bajas, los decisores no estarán dispuestos a comprometer recursos para actuar y, por tanto, el impulso directivo hacia el cambio, si existe, será extremadamente bajo. Sin embargo, aunque la valoración de la urgencia de actuar sea baja, si los decisores juzgan la cuestión como factible, es decir, que conocen las alternativas para actuar y además disponen de los medios para realizar algún tipo de acción, aunque no vean la urgencia de actuar -(2)- es probable que decidan iniciar el cambio, pero no de forma inmediata y rápida (Miller y Friesen, 1980; Tushman *et al.*, 1985). La magnitud del cambio dependerá del nivel de recursos disponibles y de la comprensión de los decisores, por lo que cuanto mayor sea la factibilidad percibida mayor será la intención directiva para transformar los cambios incrementales en radicales.

Figura 2. Relación entre las valoraciones directivas, el *momentum* y la respuesta organizativa

Fuente: Elaboración propia



Ahora bien, también puede darse el caso de que el directivo, no valorando una cuestión estratégica como urgente, tampoco perciba alternativas claras de cambio -valoraciones bajas en el entendimiento-, incluso cuando aparentemente la organización tiene los medios y los recursos suficientes para aprovechar las alternativas que le ofrece el entorno o para defenderse de posibles aspectos que puedan impactar negativamente en la misma -(3)-. En esta situación en la que no se percibe la necesidad inmediata de actuar ni se sabe cuáles serían las posibles acciones al respecto, difícilmente existirá el *momentum* directivo para el cambio. Sin embargo, las valoraciones del entendimiento y la capacidad pueden ser inversas a la situación mencionada, conociendo el directivo, en este caso, las actuaciones que puede acometer ante una cuestión estratégica que considera no urgente, aunque cree que carece de los medios y recursos necesarios para llevarlas a cabo. Bajo estas circunstancias -(4)-, el directivo, en caso de acometer alguna actuación, suele decantarse por ajustes incrementales y paulatinos, dada la limitación percibida de la capacidad de actuación.

Estas consideraciones nos llevan a proponer que,

*Proposición 1: Ante cuestiones estratégicas que se correspondan en mayor medida con las características de una situación débil y sean consideradas **no urgentes**, la intensidad del momentum directivo hacia el cambio, si se produce, se traducirá en mejoras paulatinas*

- *de carácter radical más que incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean elevados,*
- *de carácter incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento o capacidad de actuación sean elevados.*

Por otro lado, los decisores pueden ver una cuestión como urgente y, por tanto, considerar la premura de acometer alguna actuación al respecto, pero no tienen claro las medidas que deben realizar ni si disponen de los

recursos necesarios para actuar, es decir, perciben la urgencia pero no saben qué pueden hacer -(5)-. En este caso, pueden optar por intentar eliminar la evidencia de que la cuestión existe -ignorando o minimizando la misma a través del ajuste de los mecanismos actuales de análisis que indican su presencia- o por realizar búsquedas más intensivas para confirmar la existencia de la cuestión en aras a defenderse del cambio a través de movimientos reactivos que minimicen su impacto. Por lo tanto, ante la percepción de imposibilidad de actuación sobre la cuestión urgente, los decisores realizarán ajustes incrementales, ya que la inmediatez del impulso directivo hacia el cambio radical está restringida por la valoración del entendimiento y la capacidad de actuar de la organización.

Ahora bien, si los decisores perciben una cuestión estratégica como urgente y además consideran que conocen las actuaciones a realizar y tienen los medios para actuar -(6)-, se conforma el mayor impulso directivo, que se reflejará en la intención de realizar cambios radicales inmediatos que, al mismo tiempo, pueden requerir reorientaciones en el diseño organizativo. Por tanto, las acciones propias de esta situación se relacionan con la articulación de la misión y las metas organizativas, con las inversiones y desinversiones -variaciones de cartera-, con las modificaciones en la forma de competir en cada negocio -e.g., liderazgo en costes, diferenciación-, con el cambio en la distribución de recursos y de estrategias funcionales y con la implementación de planes de acción para conseguir estas metas (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Sin embargo, aunque el directivo perciba la necesidad de actuar de manera urgente ante una situación dada y considere que cuenta con los medios y los recursos suficientes para hacerlo, puede que no perciba alternativas claras de actuación -(7)-, por lo que dada la urgencia de realizar el cambio, éste tendrá un carácter incremental, limitado por los bajos niveles de entendimiento. Del mismo modo, existe la posibilidad de que el directivo considere la cuestión estratégica como urgente y además entienda perfectamente las opciones que puede realizar, pero considere que la organización no tiene recursos y medios suficientes para desarrollarlas. Esta situación -(8)-, en la que el decisor considera que debe actuar de manera inmediata, conoce las alternativas idóneas pero cree que no tiene capacidad para desarrollarlas, implicará la realización de cambios urgentes de carácter incremental, limitados por la percepción de escasez de recursos para el desarrollo de cambios mayores.

Por tanto, la importancia de las valoraciones de estas variables nos lleva a proponer que,

*Proposición 2: Ante cuestiones estratégicas que se correspondan en mayor medida con las características de una situación débil y sean consideradas **urgentes**, la intensidad del momentum directivo hacia el cambio se traducirá en mejoras inminentes*

- *de carácter radical más que incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean elevados,*
- *de carácter incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento o capacidad de actuación sean elevados.*

4. METODOLOGÍA: EL ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS

En la literatura de organización, Yin (1994) se ha convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizamos la investigación basada en casos. Siguiendo a este autor, el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Por ello, incluso aunque muchos académicos consideran que los casos nos alejan de la manera “normal” en que se debe hacer ciencia (Bonache Pérez, 1999), los estudios de casos, como ejemplos “reales” de la experiencia de las empresas, son capaces de mostrar sus propias historias sobre el desarrollo del cambio en la práctica y de cómo el contenido, el contexto y las políticas de cambio interaccionan para formar “[...] la odisea dinámica del cambio” (Dawson, 1997: 390).

Por tanto, la realización empírica de este trabajo de investigación se fundamentará en el estudio de múltiples casos sobre el cambio estratégico, considerando que las televisiones autonómicas españolas representan un marco adecuado para comparar las respuestas y obtener conclusiones sobre la capacidad de cambio. Para la selección del tipo de organización y de los casos, se realizó, en primer lugar, un sondeo general sobre las empresas audiovisuales que tienen cadenas generalistas, independientemente de su ámbito de cobertura. En segundo lugar, recurrimos a fuentes externas a las cadenas de televisión para concretar los cambios estratégicos que se podían analizar en cada una de ellas. Adicionalmente, se recomienda que si se desea centrar una investigación en un sector particular, en nuestro caso el televisivo, la selección de los casos también debe fundamentarse en las opiniones que actores clave del sector tengan sobre los mismos, ya que así el investigador puede obtener una visión formada empíricamente de los problemas, previsiones y experiencias del sector y de las organizaciones que operan en él (Pettigrew, 1990; Wegg-Prosser, 2007). Tras realizar entrevistas con expertos sectoriales, nos decantamos por analizar el cambio estratégico en las televisiones autonómicas, ya que en estas organizaciones, de menor tamaño, los procesos de cambio y las variables que influyen en los mismos son más visibles y transparentes que en las televisiones nacionales, tanto generalistas como plataformas digitales. De hecho, las cadenas de televisión autonómicas son de titularidad pública, tienen características similares en cuanto al nombramiento de sus máximos responsables, sus principales objetivos versan en torno a la identidad cultural y la proximidad de la cadena a sus ciudadanos, pueden tener un nivel de compromiso mayor con el proyecto de investigación que se pretende desarrollar dadas sus características de servicio público, mantienen contactos periódicos con otros directivos de las cadenas autonómicas mediante las comisiones y reuniones de FORTA, etc. Ahora bien, la heterogeneidad de las mismas en cuanto a años de vida, liderazgo, beneficios, formación de los responsables, etc., no han impedido que estén desarrollando cambios estratégicos importantes para competir y, por tanto, conforman un marco de referencia adecuado para los fines de esta investigación. Además de estas consideraciones, nuestros informantes sectoriales nos sugieren que el análisis de las cadenas de televisión autonómicas puede conllevar menos dificultades intrínsecas, e incluso puede que todas se vean comprometidas con el proyecto de investigación desde que alguna de ellas muestra su disposición a colaborar, y por otro lado, nos animan a desarrollar un proyecto tan ambicioso en un sector en el que pocos investigadores del área de organización de empresas han realizado estudios.

Una vez decidido el tipo de empresas en el que íbamos a llevar a cabo nuestro trabajo empírico, procedimos a concretar los cambios estratégicos específicos realizados en las televisiones autonómicas en los últimos años, y someterlos a la valoración de un experto en el sector. Con este objetivo, el experto recibió la descripción del cambio específico que pretendíamos analizar en cada una de las cadenas autonómicas, seleccionando el mismo en función de la adecuación a la definición de cambio estratégico y atendiendo a que se hubiese iniciado recientemente, estuviese o no concluido. Al colaborador se le solicitó una evaluación sobre la idoneidad del mismo tomando en consideración la trayectoria de la cadena, ya que en algunos casos las cadenas habían desarrollado cambios estratégicos sucesivos. Una vez perfilados definitivamente los cambios objeto de análisis, se iniciaron los contactos telefónicos con personas relacionadas con los equipos directivos de cada una de las televisiones autonómicas, obteniéndose resultados bastante satisfactorios, dado que todas las cadenas accedieron inicialmente a colaborar en este proyecto de investigación.

Debemos destacar que en el momento de realización del estudio operan en España ocho televisiones autonómicas, de las cuales siete han desarrollado o están aún implantando algún cambio estratégico, ya que Televisión Castilla-La Mancha acababa de iniciar sus emisiones. Por otro lado, tres de las cadenas a las que se les cursó la invitación, finalmente, no tuvieron la posibilidad de hacerlo, debido a distintas causas de índole interna y de problemas de agendas. Por tanto, nuestro estudio de múltiples casos consta de cuatro cambios estratégicos que representan las transformaciones realizadas por cuatro televisiones autonómicas. Analizando las características de estos cuatro casos encontramos que el estudio incluiría a cadenas de televisión autonómica de relativa reciente creación, otras pioneras en su sector; unas pequeñas y otras de importancia considerable en cuanto al número de empleados; unas dirigidas por personas con conocimientos y formación periodística, otras por administradores de empresas; unas que deben salvaguardar la naturaleza bilingüe de su Comunidad, otras en las que este aspecto no conforma su cometido de servicio público; unas de gestión pública y otras que combinan modelos mixtos de gestión que incluye a la iniciativa privada, etc., lo que nos garantiza la existencia de una diversidad de factores que nos permite analizar en profundidad los elementos determinantes de la capacidad de cambio en las organizaciones.

5. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

La existencia del *momentum* directivo para el cambio depende, como hemos puesto de manifiesto, de que el directivo realice valoraciones positivas sobre el entendimiento, la capacidad y la urgencia, lo que da lugar al establecimiento de objetivos para dar respuesta a la cuestión estratégica. En este sentido, cuando el *momentum* es alto, el directivo estará motivado a considerar respuestas radicales, mientras cuando el *momentum* directivo de cambio es moderado o bajo, se decantará por cambios más incrementales que radicales.

Para la discusión de las proposiciones establecidas en este trabajo sintetizamos en el cuadro 1 las valoraciones directivas realizadas sobre el entendimiento, la capacidad de actuación y la urgencia, para determinar en qué medida tales percepciones constituyen el determinante del tipo de respuesta estratégica que el directivo propone para la cadena de televisión.

Cuadro 1. Valoraciones directivas sobre la urgencia, el entendimiento y la capacidad de actuación en los casos de estudio

Fuente: Elaboración propia

CASO	ENTENDIMIENTO PERCIBIDO	CAPACIDAD PERCIBIDA	URGENCIA
A	Alto	Media	Alta
B	Alto	Alta	Alta
C	Bajo	Baja	Alta
D	Bajo	Media	Media-baja

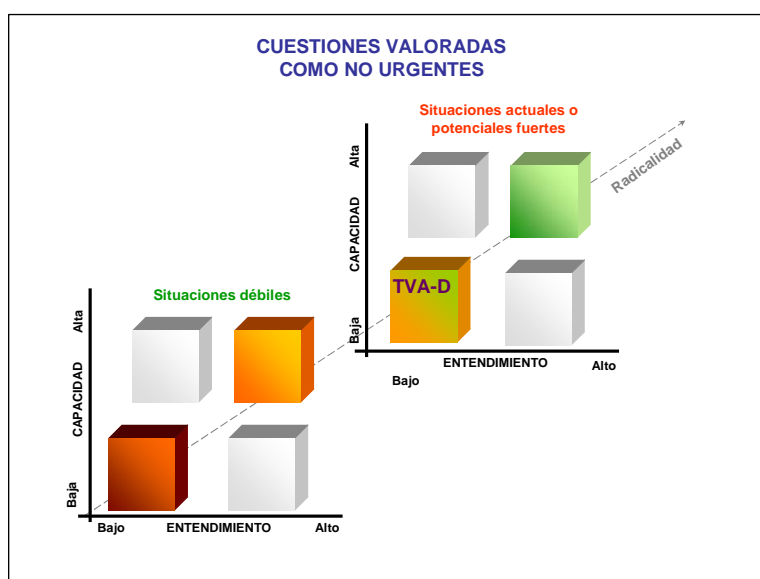
Así, analizaremos primeramente el caso en el que no se consideró la necesidad urgente de acometer el cambio, para centrarnos posteriormente en las consideraciones relacionadas con los casos en que se han detectado la necesidad inminente de acometer el mismo.

Así, en *Televisión Autónoma-D*, los directivos de la cadena consideraron que no era necesario acometer el cambio estratégico de forma inmediata. De hecho, dicho cambio, encuadrado en el plan estratégico del grupo de comunicación, implicaba la adecuación de la cadena de televisión a las necesidades de las audiencias, fundamentándose en la actualización tecnológica, incrementando y mejorando la producción propia y los procesos de gestión interna, y potenciando la producción informativa, para los que apuestan por “un *target* de futuro” que les permita hacer frente a la digitalización de la televisión y a los nuevos soportes, y conseguir a largo plazo el liderazgo de la comunicación en su Comunidad. Con este propósito, el cambio estratégico precisó de un tiempo de planificación y desarrollo que, conjuntamente, abarca un período de ocho años. Adicionalmente, los directivos perciben un bajo nivel inicial de entendimiento de la situación, ya que éstos no poseen experiencia en los contenidos específicos del cambio, planteándose el desarrollo de herramientas adicionales para identificar, con mayor certeza, las alternativas a seguir, y subsanar o elevar de esta manera su grado de entendimiento. Por último, la percepción directiva sobre la capacidad inicial de actuar también se considera moderada, ya que la disponibilidad de medios para acometer el cambio se considera un factor limitado. No obstante, existe una clara intención directiva de incrementar los diferentes recursos necesarios para el cambio. Concretamente, la dotación de recursos económicos se garantiza con las líneas de financiación establecidas en el plan estratégico de la compañía; la mejora de los recursos técnicos constituye una línea de actuación prioritaria en el proceso de renovación tecnológica, y la formación de los recursos humanos en habilidades tecnológicas se fomenta con los cursos de formación. Así mismo, los directivos intentan adecuar los valores de la organización, ya que éstos no son acordes con la iniciativa de cambio y no están arraigados, utilizando para ello mecanismos tales como la participación en la toma de decisiones y el desarrollo de un plan de incentivos ligado a las iniciativas relacionadas con la innovación y el cambio.

A pesar de las valoraciones iniciales realizadas por los directivos -baja urgencia, bajo entendimiento y moderada capacidad-, éstos proponen un cambio radical que consiste en la preparación de la cadena y de las empresas del grupo para afrontar la digitalización de los medios de comunicación, lo que, en principio, supone la creación de un *momentum* directivo, pero contradice el sentido de nuestra primera proposición (figura 2).

Figura 2. Posicionamiento de los casos de estudio ante cuestiones estratégicas valoradas como no urgentes

Fuente: Elaboración propia



No obstante, este cambio paulatino y de carácter radical se sustenta, por un lado, en las propias características de la situación a la que se enfrenta Televisión Autónoma-D que no se corresponden totalmente con las de una situación débil en la que la respuesta está determinada por las valoraciones directivas, sino que tal cambio está exigido, a largo plazo, por las condiciones de la digitalización. Y, por otro lado, en la anticipación de los directivos de la cadena respecto a los niveles de entendimiento y capacidad que podrán alcanzar en un período relativamente corto de tiempo como consecuencia de las acciones intencionadamente emprendidas para ello. Así pues, si admitimos que son los niveles potenciales de entendimiento y capacidad alcanzables, más que los inicialmente percibidos, los que determinan la creación del *momentum* y llevan a los directivos a escoger su opción de cambio ante situaciones que consideran potencialmente fuertes, Televisión Autónoma-D constituye un buen caso explicativo de este efecto.

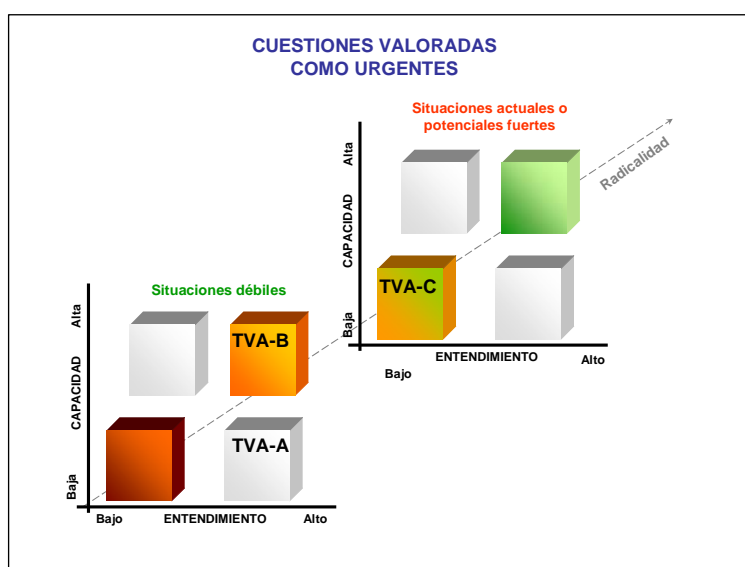
La discusión de los casos en que los directivos perciben un nivel elevado de urgencia, constituye la segunda parte de nuestro actual análisis (figura 3). Así, el cambio que se está desarrollando en *Televisión Autónoma-A* se puede calificar de inminente e incremental, ya que no supone un cambio significativamente diferente a los que se habían desarrollado en esta televisión autónoma con anterioridad. Adicionalmente, el equipo directivo quiere acometerlo de forma inmediata para reaccionar a la disminución de las audiencias, estando la urgencia de la actuación influenciada por factores ligados al comité de dirección y al propio directivo responsable del cambio. Así, según las características analizadas en epígrafes anteriores, desde el punto de vista de las valoraciones directivas, podemos considerar que el equipo directivo de Televisión Autónoma-A percibe un elevado nivel de urgencia para solventar una situación que se corresponde en gran medida con las características de una situación débil, que además considera asequible y comprensible, ya que dispone de diferentes alternativas para acometerla (alto entendimiento). De hecho, los directivos habían manifestado distintas opciones para atraer a las audiencias del *target* 25-45 años a sus programaciones. Además, esta elevada

valoración se sustenta en los niveles de formación y experiencia en los contenidos del cambio a desarrollar, ya que las variaciones en las parrillas de programación son prácticas conocidas en las cadenas de televisión, por lo que no creen necesario utilizar más mecanismos de análisis que los ya establecidos en las cadenas.

Por otro lado, en cuanto al nivel de capacidad percibida, las consideraciones iniciales respecto a la disponibilidad de medios llevaron a los directivos a considerar su moderada capacidad de actuación, ya que no disponían de excesivos recursos para emprender el cambio. No obstante, en este caso también se aprecia la posible accesibilidad de la cadena a recursos económicos canalizados a través de los contratos programa. Adicionalmente, los directivos también consideraban que la cultura organizativa inicial no se identificaba con los valores requeridos para el cambio y que al no estar arraigada es posible actuar sobre algunos aspectos que modifiquen tales valores. Así, deciden desarrollar un plan de comunicación y de identificación de los miembros de Televisión Autónoma-A con la iniciativa de cambio. La combinación de las valoraciones directivas y las acciones propuestas nos llevan a inferir que ante cuestiones débiles consideradas urgentes, el *momentum* directivo se traduce en respuestas inmediatas (urgentes) pero de carácter incremental (figura 3), ya que sólo se da una de las otras dos condiciones: se sabe cómo actuar pero no se cuenta con los recursos suficientes para hacerlo.

Figura 3. Posicionamiento de los casos de estudio ante cuestiones estratégicas valoradas como urgentes

Fuente: Elaboración propia



En el caso de *Televisión Autónoma-C* nos encontramos con una situación fuerte y que se percibe como urgente, dada la situación de la cadena y del entorno que la rodea, y ante la que el equipo directivo tiene que reaccionar de forma inmediata. Resumiendo las características analizadas en epígrafes anteriores, podemos considerar que la propuesta de cambio realizada por Televisión Autónoma-C tiene la consideración directiva de inminente y radical, dado el giro fundamental que debía desarrollarse en la cadena. Sin embargo, la situación inicial no es valorada como asequible y comprensible por parte de los directivos de la cadena, porque no había otra opción de cambio posible, ni tampoco se consideraba que tuviesen la disponibilidad de los recursos que serían necesarios

para la realización de un cambio tan drástico. Así, actúan reactivamente ante una situación urgente en la que los niveles de capacidad y entendimiento son relativamente bajos, pero dadas las exigencias propias de la respuesta organizativa, la intensidad directiva y la motivación intrínseca de los mismos para desarrollar el cambio, los directivos apuestan por una “refundación” de la cadena. En este sentido, las propias manifestaciones directivas en el momento de decidir el cambio son suficientemente aclaratorias de la situación “sé que tenemos mucho trabajo por delante en esta nueva etapa, pero también estoy seguro de que se realizará de una forma exitosa, en aceptación popular, en implantación y en audiencias”.

De esta forma, el desarrollo del entendimiento y de la capacidad de actuación son parejos a la incorporación del equipo directivo y se puede considerar que forman parte de una primera fase del proyecto de cambio, por lo que en cierta medida se ajustan los mecanismos de análisis del entorno y se realizan búsquedas más intensivas de información para afrontar esta situación. Sin embargo, la motivación directiva respecto al cambio y la situación extrema de la cadena, les llevan a proponer un cambio radical a medida que desarrollan el entendimiento y la capacidad de actuación (figura 3). Así, la situación crítica de la cadena se asocia a las consideraciones de urgencia directiva, y la combinación de tales valoraciones con las acciones propuestas nos llevan a inferir que ante cuestiones consideradas urgentes, el *momentum* directivo se traduce en respuestas inminentes (urgentes) de carácter más radical que incremental, ya que la situación así lo exige, y aunque los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean en su inicio relativamente bajos, el directivo promueve activamente que estos niveles alcancen valores superiores y anticipan dichos incrementos de entendimiento y capacidad.

Por último, el cambio que se ha desarrollado en *Televisión Autónoma-B* tiene la consideración directiva de inminente, aunque con más tintes de radical que de incremental, dada la relevancia y novedad de la decisión de cambio respecto al desdoblamiento del segundo canal autonómico, que no se sabía cómo iba a ser aceptado por sus ciudadanos y suponía un cambio significativo para la cadena. Así, según las características analizadas, desde el punto de vista de las valoraciones directivas, podemos considerar que el equipo directivo de Televisión Autónoma-B actúa proactivamente ante una situación que percibe como urgente y que, por tanto, debe solventar de forma inmediata, aunque no exige una determinada respuesta organizativa. Además, los directivos valoran tal situación como asequible y comprensible, ya que disponen de diferentes alternativas para acometerla (alto entendimiento) fundamentadas en su nivel de conocimiento sobre el contenido general del cambio. Al mismo tiempo que consideran que disponían de capacidad suficiente para actuar, sustentada en una fuerte cultura acorde al cambio y en la tenencia de recursos humanos, y la posibilidad de acceder a recursos económicos a través de los contratos-programas. Por tanto, la combinación de las valoraciones directivas y las acciones propuestas nos llevan a defender que ante situaciones débiles consideradas urgentes, el *momentum* directivo se traduce en respuestas inminentes (urgentes) de carácter más radical que incremental (figura 3), ya que están presentes las dos condiciones restantes (entendimiento y capacidad de actuación) al saber cómo actuar y contar con los recursos suficientes para hacerlo. Estas relaciones sustentan las reflejadas en la proposición 2.

En definitiva, y a modo de *conclusión* se observa la relación existente entre las valoraciones directivas de la urgencia, la capacidad de actuación y el entendimiento de la situación, con la respuesta estratégica, aunque es preciso realizar algunas matizaciones e incorporaciones al respecto, principalmente relacionadas con la

influencia de las características de una situación fuerte en la realización de acciones encaminadas a elevar los niveles de entendimiento y de capacidad de actuación para poder afrontar el cambio exigido. De hecho, un *momentum* directivo alto se deriva de elevadas valoraciones de la urgencia, la capacidad y el entendimiento y, consecuentemente, el directivo estará motivado para considerar respuestas estratégicas radicales. Ahora bien, estas consideraciones adquieren especial relevancia cuando la situación a la que se enfrenta el directivo se pueda catalogar como débil, ya que en la medida que tal situación sea, o pueda ser, fuerte, la respuesta estratégica es única e incuestionable. En este caso, la radicalidad propuesta para actuar dependerá si el directivo percibe unos elevados niveles de capacidad y de entendimiento, o en su defecto, de la anticipación de los resultados para alcanzarlos.

6. CONCLUSIONES

El *momentum* directivo constituye un componente fundamental en la generación y desarrollo del cambio estratégico. Más específicamente, la creación de la intensidad directiva depende del análisis y de la valoración que el directivo haga de los factores contextuales, tanto internos como externos. Estas valoraciones se fundamentan en los criterios de entendimiento de la situación, capacidad de actuar y rapidez que se precisa, y en función de los niveles de las mismas, el directivo determina la necesidad de acometer acciones de cambio y la magnitud del mismo. Las proposiciones analizadas se relacionan con la *combinación de las valoraciones realizadas por el directivo y la respuesta organizativa que propone*. En este sentido, cuando el *momentum* es alto, el directivo estará motivado a considerar respuestas radicales, mientras que ante un *momentum* directivo moderado o bajo, se decantará por cambios más incrementales. Estas valoraciones adquieren especial relevancia en la medida que las características de la situación se asemejen a las de las situaciones débiles, ya que si la situación tiende a fuerte, las propias circunstancias exigen una respuesta determinada.

Así, la evidencia empírica muestra que en situaciones consideradas débiles, las percepciones directivas de la urgencia, la capacidad de actuación y el entendimiento de la situación se vinculan totalmente a las respuestas estratégicas propuestas por el directivo. De esta manera, si el directivo percibe la situación como no urgente, emprenderá mejoras paulatinas (no inminentes) de carácter radical si sus niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación son elevados, pero si alguna de estas dos condiciones adquiere menor valoración, las actuaciones propuestas tendrán un carácter incremental. En el otro extremo, ante situaciones débiles y urgentes, el directivo está dispuesto a realizar cambios inminentes y radicales si percibe altos niveles de entendimiento y capacidad, decantándose por mejoras incrementales si uno de los niveles alcanza grados inferiores.

Sin embargo, cuando la respuesta organizativa está predeterminada por las características de una situación fuerte se deben hacer ciertas matizaciones al respecto. De hecho, las propias circunstancias internas y/o externas exigen una respuesta concreta, por lo que las valoraciones directivas de la situación no son determinantes de la conveniencia de actuar, sino de la manera en que se va a responder. Así, el *momentum* directivo se traduce directamente en la realización de un cambio estratégico, pero las diferentes alternativas para desarrollarlo se sustentan en las valoraciones del entendimiento y de la capacidad de actuación. Por tanto, en situaciones fuertes

el *momentum* directivo conduce a respuestas radicales o incrementales en función de la inmediatez que precise la situación, pero al mismo tiempo, las valoraciones del entendimiento y la capacidad actúan como determinantes de las opciones a desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.** (1981). *Momentum. A theory of social action*. SAGE Publications.
- ALMARAZ, J.** (1994). "Quality management and the process of change". *Journal of Organizational Change Management*, 7: 6-14.
- ANDERSON, D.** (2005). "What you'll say is: represented voice in organizational change discourse". *Journal of Organizational Change Management*, 18: 63-77.
- ARVONEN, J. y PETTERSSON, P.** (2002). "Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness". *Scandinavian Journal of Management*, 18: 101-112.
- BEAN, C. y EISENBERG, E.** (2006). "Employee sensemaking in the transition to nomadic work". *Journal of Organizational Change Management*, 19: 210-222.
- BOEKER, W.** (1989). "Strategic change: the effects of founding and history". *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- BONACHE PÉREZ, J.** (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- CARPENTER, M.** (2000). "The price of change: the role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms". *Journal of Management*, 26: 1179-1198.
- COBB, J.C., SAMUELS, C.J. y SEXTON, M.W.** (1998). "Alignment and strategic change: a challenge for marketing and human resources". *Leadership & Organization Development Journal*, 19: 32-43.
- DAWLEY, D.D.** (1999). *The effects of refocusing, size, slack, and munificence on post-bankruptcy performance*. UMI Dissertation Services.
- DAWSON, P.** (1997). "In at the deep end: conducting processual research on organisational change". *Scandinavian Journal of Management*, 13: 389-405.
- DENIS, J., LANGLEY, A. y CAZALE, L.** (1996). "Leadership and strategic change under ambiguity". *Organization Studies*, 17: 673-699.
- DIEFENBACH, T.** (2007). "The managerialistic ideology of organizational change management". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 126-144.
- DUTTON, J.E. y DUNCAN, R.** (1987b). "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis". *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
- EISENHARDT, K., KAHWAJY, J. y BOURGEOIS III, L.J.** (1997). "Conflict and strategic choice: how top management teams disagree". *California Management Review*, 39: 42-62.
- FORD, C. y GIOIA, D.** (2000). "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making". *Journal of Management*, 26: 705-732.
- FUGLSANG, L. y SUNDBO, J.** (2005). "The organizational innovation system: Three modes". *Journal of Change Management*, 5: 329-344.
- GALPIN, T.** (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GINSBERG, A.** (1988). "Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions". *Strategic Management Journal*, 9: 559-576.
- GINSBERG, A. y VENKATRAMAN, N.** (1995). "Institutional initiatives for technological change: from issue interpretation to strategic choice". *Organization Studies*, 16: 425-448.
- GOÑI ZABALA, J.** (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GOODSTEIN, L.D. y BOEKER, W.W.** (1991). "Creating successful organization change". *Organizational Dynamics*, 19: 5-17.
- GORDON, S., STEWART, W., SWEQ, R. y LUKER, W.** (2000). "Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change". *Journal of Management*, 26: 911-945.
- GRANT, D., MICHELSON, G., OSWICK, C. and WAILES, N.** (2005). "Discourse and organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, 18: 6-15.
- GRAY, B. y ARISS, S.** (1985). "Politics and strategic change across organizational life cycles". *Academy of Management Review*, 10: 707-723.

- GREVE, H.R.** (1998). "Performance, aspirations, and risk organizational change". *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- HARRISON, D. y EASTON, G.** (2002). "Patterns of actor response to environmental change". *Journal of Business Research*, 55: 545-552.
- HIGGS, M. y ROWLAND, D.** (2005). "All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership". *Journal of Change Management*, 5: 121-151.
- HITT, M.A., KEATS, B.W. y DeMARIE, S.M.** (1998). "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century". *The Academy of Management Executive*, 12: 22-42.
- HOPE-HAILEY, V. y BALOGUN, J.** (2002). "Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome". *Long Range Planning*, 35: 153-178.
- JANSEN, K.** (1999). *Momentum in organizational change: toward a multidisciplinary theory*. UMI Dissertation Services.
- KIM, E. y DUHAIME, I.** (1993). "Organizational slack: Aide or barrier to strategic change?". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Chicago.
- KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E.** (1994). "Change in a chaotic post-modern world". *Journal of Strategic Change*, 3: 151-163.
- LORENZO GÓMEZ, J.D.** (1999). *El cambio en las organizaciones. Un modelo dinámico e integrador*. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz.
- LORSCH, J.W.** (1986). "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change". *California Management Review*, 28: 95-109.
- MARTIN, G. y DOWLING, M.** (1995). "Managing change, human resource management and Timex". *Journal of Strategic Change*, 4: 77-94.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.** (1980). "Momentum and revolution in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, 23: 591-614.
- MULLINS, J. y CUMMINGS, L.** (1999). "Situational strength. A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change". *Journal of Organizational Change Management*, 12: 462-479.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L.** (1989). "Organizational frame bending: principles for managing reorientation". *Academy of Management Executive*, 3: 194-204.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L.** (1990). "Beyond the Charismatic Leader: leadership and organizational change". *California Management Review*, 32: 77-97.
- OGBONNA, E. y HARRIS, L.** (2002). "Organizational culture: a ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector". *Journal of Management Studies*, 39: 673-706.
- OREJA RODRÍGUEZ, J.R. y YANES ESTÉVEZ, V.** (2001). "La estructuración estratégica del entorno empresarial sobre la base de la incertidumbre percibida: Un análisis comparativo entre sectores". *Revista de Economía y Empresa*, 41: 9-32.
- PARDO DEL VAL, M. y MARTÍNEZ FUENTES, C.** (2002). "Los efectos del estilo de dirección participativo sobre los cambios organizativos". *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.
- PETTIGREW, A.** (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice". *Organization Science*, 1: 267-291.
- RAJAGOPALAN, N. y SPREITZER, G.** (1997). "Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework". *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- REED, J. y VAKOLA, M.** (2006). "What role can a training needs analysis play in organizational change?". *Journal of Organizational Change Management*, 19: 393-407.
- RIAD, S.** (2007). "Of mergers and cultures: What happened to shared values and joint assumptions?". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 26-43.
- RUGMAN, A. y VERBEKE, A.** (2000). "Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation". *European Management Journal*, 18: 377-385.
- RUIZ NAVARRO, J. y LORENZO GÓMEZ, J.D.** (1999). "Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8: 71-82.
- RUMELT, R.P.** (1995). "Inertia and transformation", en MONTGOMERY, C.A. *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer Academic Publishers: 101-132

- RUTHERFORD, M. y HOLT, D.** (2007). "Corporate entrepreneurship. An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 429-446.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, A.** (2000). "Competencia entre la televisión y otros medios", en Durández y Sánchez-Tabernero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 67-86.
- STAUDENMAYER, N., TYRE, M. y PERLOW, L.** (2002). "Time to change: temporal shifts as enablers of organizational change". *Organization Science*, 13: 583-597.
- TICHY, N.** (1982). "Managing change strategically: the technical, political and cultural keys". *Organizational Dynamics*, otoño: 59-80.
- THOMPSON, J.D.** (1967). *Organizations in action*. Nueva York, McGraw-Hill.
- TSOUKAS, H. y CHIA, R.** (2002). "On organizational becoming: Rethinking organizational change". *Organization Science*, 13: 567-582.
- TUSHMAN, M.L., VIRANY, B. y ROMANELLI, E.** (1985). "Executive succession, strategic reorientations, and organizational evolution". *Technology and Society*, 7: 297-313.
- VAN DE VEN, A. y POOLE, M.S.** (1995). "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- WAHLGREN, A. y STEWART, R.** (2003). "Owner-managers: freedoms and constraints". *Strategic Change*, 12: 21-29.
- WESTWOOD, R. y KIRKBRIDE, P.** (1998). "International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity". *Journal of Organizational Change Management*, 11: 554-577.
- WHITMORE, J.** (2004). "Something really has to change: Change management as an imperative rather than a topic". *Journal of Change Management*, 4: 5-14.
- YIN, R.K.** (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.
- ZEFFANE, R.** (1996). "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change". *Leadership & Organization Development Journal*, 17: 36-43.
- ZOTT, C.** (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.